

# *Símbolo y Metáfora en la Organización Moderna: Estudio de un Caso Puertorriqueño*

**Edgardo Morales Arandes<sup>1</sup>**  
*Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico*

## Compendio

En este artículo exploro la relación entre lo simbólico y el comportamiento humano en las organizaciones. Propongo que el análisis de los contenidos simbólicos de una cultura organizacional, le permite al investigador o a la investigadora entender con mayor profundidad las dinámicas sociales que operan en ella. Para ilustrar el alcance de este tipo de acercamiento analítico, analizo la simbología de una subsidiaria de una empresa multinacional ubicada en Puerto Rico. En dicho análisis destaco la relación entre las metáforas, anécdotas y rituales y los procesos sociales, económicos y políticos de la empresa. Además, utilizo el análisis de las transformaciones de los contenidos simbólicos de la organización para examinar el grado en que la vigencia de una simbología particular está sujeta a factores complejos que inciden sobre el ambiente laboral.

## Abstract

In this article, I explore the relationship between symbols and human behavior in organizations. I suggest that investigators can obtain a greater understanding of an organization's social dynamics if they analyze the symbolic contents of its culture. The symbols of a multinational company's subsidiary in Puerto Rico, are analyzed in order to illustrate the scope and potential of this analytic approach. This analysis explores the relationship between such symbolic phenomena as metaphors, anecdotes and rituals and the organization's social, and political processes. Through the analysis of the changes in its symbology, I illustrate how complex factors within an organization's internal and external environment determine the relevance of a particular organizational symbology.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; Simbología; Puerto Rico  
**Key words:** Organizational culture; Symbology; Puerto Rico

---

<sup>1</sup> El autor es Catedrático Auxiliar en el Departamento de Psicología del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Su dirección de correo electrónico es emora\_@hotmail.com

A través de los años, investigadores e investigadoras en las ciencias sociales han argumentado que la experiencia humana es en su esencia simbólica (Owen Jones, 1996; Van Maanen, 1983) En la psicología, por ejemplo, las teorías psicoanalíticas de Freud y de Jung se fundamentaron en la idea de que gran parte del funcionamiento psíquico es de carácter simbólico. Por su parte, Bolman y Deal (1997) han destacado la importancia de lo simbólico en las organizaciones y han propuesto que el análisis de las construcciones simbólicas en las organizaciones constituye una de las cuatro corrientes principales del pensamiento organizacional.

A través de lo simbólico el ser humano expresa su capacidad para atribuirle múltiples significados a los elementos de su experiencia. Según Cohen (1976), un símbolo es un objeto, acto, relación o formación lingüística que por su carácter ambiguo puede representar una multiplicidad de significados. Jung por su parte, afirma en su ensayo *Approaching the Unconscious* que “*a word or an image is symbolic when it implies something more than its obvious and immediate meaning*” (Jung, 1982, pág. 4). Barry (1996), en su artículo *Artful Inquiry*, sostiene que el símbolo se refiere a algo que aparenta tener una forma, un significado y un uso fijo y determinado pero que sirve como vehículo para generar significados y entendimientos adicionales.

La naturaleza ambigua de nuestra experiencia y el hecho de que nos enfrentamos a situaciones sin un catálogo fijo universalmente aceptado de significados, implica que cualquier objeto, acto, evento, concepto o imagen puede convertirse en un símbolo. Implica, también, que los seres humanos creamos y vivimos en un universo simbólico que estamos llamados a interpretar. En ese sentido, podemos reconocer la perspicacia de Cassirer (1944), quien hace ya medio siglo recomendaba que en vez de definir al ser humano como un animal racional, lo definiéramos como un animal *symbolicum*.

Un componente central dentro de la perspectiva simbólica es la capacidad humana para pensar metafóricamente; esto es, para percibir y entender una cosa en términos de otra (Morgan, 1997; Owen Jones, 1996). Esta habilidad para generar e interpretar el mundo a través de la metáfora es una actividad simbólica que trasciende lo puramente lingüístico. Lackoff y Johnson (1980) por

ejemplo, sostienen que nuestros conceptos, actividades y lenguaje están estructurados metafóricamente. Desde su punto de vista, lo metafórico estructura no sólo lo que percibimos, sino lo que pensamos y lo que hacemos. White y Epston (1990) por su parte, también sostienen que lo metafórico es la piedra angular en nuestra construcción del mundo. Afirman que las analogías que utilizamos, determinan lo que observamos e influyen significativamente en el desarrollo de nuestras metodologías y modos de concebir la ciencia.

El examen de los contenidos metafóricos de nuestro lenguaje representa una vía para explorar el mundo de creencias y significados que configura nuestra experiencia y explica nuestros actos. El análisis sistemático de las metáforas que configuran el pensamiento y el lenguaje, es un ejemplo de la capacidad del acercamiento simbólico para penetrar lo literal y encontrarle significado a lo que puede parecer un hecho aislado o carente de sentido. Al descifrar el significado de los contenidos simbólicos de un medioambiente social, el investigador o investigadora puede identificar aquellas imágenes, creencias y significados latentes que configuran la percepción humana y mueven a individuos, grupos y organizaciones a la acción.

En las organizaciones, la perspectiva simbólica supone que el ambiente organizacional, particularmente en su dimensión social, es altamente impredecible e incierto, lo cual limita la efectividad del análisis racional en la solución de problemas y en la toma de decisiones. La anécdota, la metáfora, el mito, el ritual, la ceremonia y los artefactos de la cultura organizacional, sirven como herramientas para lidiar con la incertidumbre y la ambigüedad en las organizaciones. Proveen legitimidad y ayudan a minimizar la confusión, a explicar eventos, a resolver contradicciones, a expresar deseos y conflictos subyacentes y a proveer significado y fe (Bolman & Deal, 1997; Trice & Beyer, 1985). También, sirven como instrumento político para influir, aglutinar fuerzas, derrotar oponentes y acumular y ejercer el poder (Pfeffer, 1981).

En estudios recientes se refleja la pertinencia de lo simbólico en las organizaciones. Ackerman (1994), por ejemplo, estudió el impacto que tienen las metáforas que se utilizan en la implantación de sistemas de información sobre la forma en que los

usuarios y usuarias estructuran su entendimiento de dichos servicios. A su vez, Lissack (1997), en un estudio de una compañía de biotecnología y otra del internet, comparó las metáforas que se utilizan en sistemas de trabajos orientados a la producción de productos y en aquellos dedicados a la producción de información para determinar el valor añadido que pueden tener metáforas de la complejidad, en distintos sectores de una empresa. Por su parte, Green (1996) estudió el grado al cual las metáforas que utilizaban miembros de tres empresas británicas de construcción durante el proceso de orientación a su clientela, estructuraban el modo de acercarse y relacionarse con ella.

El estudio de lo simbólico sirve, pues, para ampliar y profundizar nuestro entendimiento del comportamiento humano en las organizaciones. Permite rescatar lo dramático y lo que le da sentido, coherencia y facilita el compromiso y la dedicación. Mediante el estudio de la simbología organizacional, el investigador o investigadora logra acceso a niveles de interacción y entendimiento que no siempre son visibles en pronunciamientos y comunicaciones oficiales pero que son necesarios para entender las fuerzas invisibles que operan en las organizaciones.

A modo de ilustrar el alcance de la perspectiva simbólica, habré de presentar un estudio de caso de una subsidiaria de una empresa multinacional que estuvo ubicada en Puerto Rico, a la que llamaré *HiTech* para proteger su identidad. Haré énfasis en la descripción y el análisis de los primeros seis años de la empresa, época de gran crecimiento y turbulencia.

La presentación de este caso está fundamentada en mi experiencia personal. Durante parte del tiempo que ocupa este relato, fui consultor y gerente de desarrollo organizacional y miembro de la alta gerencia de la empresa. Pertencí por lo tanto, a la comunidad que describo.

Al adentrarme en esta cultura organizacional perseguía fines profesionales relacionados a mi rol de consultor y gerente. En el contexto de ese rol profesional, me era importante comprender las fuerzas sociales que influían sobre el ambiente laboral y que podrían afectar el éxito de mis gestiones.

Al comenzar mi trabajo en *Hitech*, me encontré con una cultura organizacional rica en imágenes, dichos y metáforas. Descubrí que la simbología de la empresa era el código invisible del

imaginario de la organización: era el medio a través del cual se expresaban aspiraciones, paradojas, valores, creencias profundas y visiones de mundo. También era instrumento de socialización, medio para comunicar y dilucidar controversias y herramienta política.

Comprendí que descifrar el significado de estos contenidos simbólicos y el papel que jugaban los mismos en las interacciones sociales de la organización, era de vital importancia para mis gestiones como psicólogo y gerente de desarrollo organizacional. Consideré que esto me habría de proveer un referente y un lenguaje común, que facilitaría mi integración a la comunidad de trabajo en la que laboraba. También, pensé que me permitiría entender mejor las perspectivas y vivencias de mi clientela, colaboradores y colaboradoras, y descubrir elementos de la cultura organizacional que podrían influir sobre mis esfuerzos e iniciativas profesionales.

Inicié entonces, un proceso de investigación informal para entender el mundo simbólico de la cultura organizacional a la que pertenecía. Aproveché conversaciones cotidianas con empleados y empleadas para preguntar sobre el sentido que le asignaban a las frases y metáforas y las anécdotas que utilizaban. Hice apuntes sobre mis experiencias como gerente, las conversaciones que sostuve y las reuniones en las que participé. También escribí reflexiones personales sobre lo que observaba, sobre mi labor como psicólogo y gerente y sobre las fuerzas que a mi juicio, regulaban o influían la convivencia social en la empresa.

Aunque este acercamiento metodológico no fue en sus orígenes de índole académico, ni formaba parte de un proyecto formal de investigación, si se asemejó en parte al método etnográfico descrito por Conklin (1976, pág. 172), como:

*a long period of intimate study and residence in a well-defined community employing a wide range of observational techniques including prolonged face to face contact with members of local groups, direct participation in some of the groups activities, and a greater emphasis on intensive work with informants than the use of documentary or survey data.*

Las conversaciones que sostuve, las explicaciones que escuché, las observaciones que anoté y las reflexiones que redacté,

sirvieron para descifrar los contenidos simbólicos de la cultura y entender mejor a la organización y sus procesos sociales.

En este artículo compartiré mis hallazgos y los aprendizajes que obtuve. También reflexionaré sobre el papel que juegan los contenidos simbólicos de una cultura organizacional en los procesos sociales de una empresa.

### *HITECH: SU HISTORIA*

*HiTech* se estableció en Puerto Rico como una compañía manufacturera de productos de alta tecnología en un local alquilado al gobierno del país. Bajo la dirección de un estadounidense, comenzó sus operaciones con cincuenta empleados y empleadas. Al terminar su primer año, un puertorriqueño fue nombrado como gerente general. Su nombramiento coincidió con el inicio de un crecimiento vertiginoso de la empresa. Al cabo de cuatro años, la compañía se había convertido en la subsidiaria que generaba mayores ganancias para la multinacional, a la vez que su empleomanía aumentó a 900 empleados y empleadas.

Durante ese proceso de crecimiento se forjó una cultura organizacional de rasgos distintivos. El gerente general abolió el uso de corbatas y chaquetones para supervisores y gerentes, así como cualquier otro distintivo en la vestimenta y el lenguaje que pudieran, representar diferencias de rango o posición. Acompañaron a ese estilo informal, normas que premiaron la iniciativa individual, la acción expedita y decidida y la flexibilidad, que minimizaban la importancia de los requisitos burocráticos y administrativos. También, se implantó una política de "puertas abiertas" como medio para destacar la importancia del trato personal y el contacto directo entre la gerencia y los empleados y empleadas.

Las personas que trabajan en *HiTech* entendían que su organización no funcionaba como una subsidiaria típica, en la cual se aceptaba la imposición unilateral de las políticas corporativas. Por el contrario, hablaban orgullosamente de su rechazo a los dictámenes corporativos y de su capacidad para ensayar nuevas formas de manufacturar, de administrar y de dirigir los recursos humanos.

La alta gerencia desarrolló estrategias para fomentar dicha

autonomía. Tomaron decisiones importantes sin previa consulta con la compañía matriz, a la vez que sus ingenieros e ingenieras mejoraron y alteraron procesos de manufactura desarrollados en los Estados Unidos. En el campo de los recursos humanos, la alta y mediana gerencia produjo un manifiesto cultural autóctono, en el cual reiteró un compromiso con los valores de participación, el trato equitativo sin distinciones de rango y el desarrollo humano. Tal manifiesto proclamó que dicho compromiso se fundamentaba en la identidad y los valores culturales del pueblo puertorriqueño.

A partir del quinto año de operaciones, los cambios en el mercado de productos de alta tecnología afectaron negativamente los volúmenes de venta de la empresa multinacional. Esos cambios crearon complicaciones, inestabilidad, aceleraciones y contracciones súbitas en la producción y situaciones inesperadas en las operaciones de *Hi-Tech*. Durante este período, la dirección de la corporación matriz decretó un plan de cesantías en todas sus subsidiarias. Por lo tanto, la gerencia puertorriqueña de *Hi-Tech* tuvo que administrar la primera cesantía de empleados y empleadas en la historia de la compañía local.

Al final del sexto año de operaciones, los retrasos en los embarques y los rechazos por deficiencias en la calidad de los productos, aumentaron dramáticamente. La confusión que reinaba en el área de producción era de tal magnitud, que la gerencia era incapaz determinar la cantidad de productos que se estaban manufacturando, ni cuántos iban a embarcarse.

Las llamadas telefónicas de los cuerpos administrativos corporativos aumentaban en la medida que se agudizaban los problemas en el área de producción. Durante este tiempo, la gerencia puertorriqueña le dedicaba varias horas diarias a reuniones telefónicas en las cuales intentaban aplacar las molestias, furias y dudas de sus homólogos corporativos.

Este proceso de inestabilidad y confusión culminó con la destitución del gerente general al finalizar el sexto año de operaciones. Fue sustituido por un ingeniero puertorriqueño que laboraba en la sede central de la compañía matriz. Este vino acompañado de un tropel de profesionales y gerentes estadounidenses e hispanos/as residentes en los Estados Unidos, cuya misión era reorganizar y reestructurar los procesos internos de la empresa para traer cierto grado de estabilidad y control.

No empecé a sus esfuerzos por estabilizar los sistemas y la capacidad productiva de la compañía, la inestabilidad en el mercado mundial de computadoras provocó una segunda cesantía, en el séptimo año de operaciones, a raíz de la cual se despidió al 50% de los empleados y empleadas. Durante los próximos dos años, la empresa matriz sufrió cuantiosas pérdidas, mientras que su subsidiaria puertorriqueña perdió su posición central en el esquema estratégico de la corporación. En el décimo año de operaciones, HiTech cerró sus operaciones en Puerto Rico.

### *HITECH: SUS SIMBOLOS Y METAFORAS*

El símbolo y la metáfora jugaron un papel central en la vida de *HiTech*. Ayudaron a movilizar las energías de sus empleados y empleadas, le dieron un sentido y un propósito común a sus quehaceres y sirvieron como vehículo para expresar emociones, percepciones y agendas personales.

Los empleados y empleadas de *HiTech* se concebían a sí mismos como una comunidad de puertorriqueños que laboraban con una herencia cultural y unos propósitos comunes. Se diferenciaban de una gerencia corporativa a la cual concebían como una entidad foránea y amenazante, dividida en bandos sectarios chinos, estadounidenses e irlandeses.

En la cultura de *HiTech*, lo puertorriqueño se enaltecía. La persona puertorriqueña era "astuta", tenía "empuje" y "cría". Por el contrario, las otras etnias de la cultura corporativa eran descritas con epítetos peyorativos como "bárbaros", "mafiosos", "poco civilizados" y "torpes". Dichas metáforas reflejaban una visión de un mundo organizacional dividido entre "los de aquí" y "los de allá", donde la diferencia étnica era el rasgo distintivo. En ese mundo, la etnia puertorriqueña se identificaba como una etnia con derecho propio que sobresalía sobre las demás. El uso de las metáforas de la "mafia china" y la "mafia irlandesa", servía para tipificar negativamente a las personas extranjeras que dominaban los centros de poder en la corporación.

Aunque las etnias extranjeras no poseían las cualidades enaltecidas del puertorriqueño/a, eran temidas por su poder. La astucia y la inventiva eran necesarias para manejar ese mundo



incierto y amenazante. En efecto, un número de los relatos que abundaban en la planta contaban como puertorriqueños/as, en su trato con sus homólogos/as corporativos, habían utilizado su inteligencia y astucia para ser exitosos/as y "salirse con la suya". Dichas anécdotas se relataban en lugares públicos y en reuniones y servían para fortalecer el sentido de orgullo e identidad propia.

Lo puertorriqueño servía, pues, como un símbolo que ayudaba a navegar las aguas turbulentas de la cultura corporativa. Le proveía a los empleados y empleadas de *HiTech* un sentido de identidad propia, un vehículo para aglutinar fuerzas y una forma para desbancar psicológicamente "la supremacía del extranjero" y proteger a la comunidad de sus embates y designios.

Para reafirmar el sentido de lo puertorriqueño, se promovió la identificación con la simbología indígena taína. Como motivo principal se utilizó el símbolo del Cemí, dios de la bondad. Se construyó una estructura de un Cemí de 15 pies para adornar la entrada de la planta. Jeroglíficos taínos, que representaban los dioses de la cosecha, el arado y la fertilidad, decoraban las paredes y los pasillos de la planta. Los salones de reunión llevaban el nombre de caciques taínos, mientras que las celebraciones, fiestas y reuniones gerenciales se designaban con los nombres de los ceremoniales indígenas.

La presencia de esta simbología en la convivencia diaria se constituyó en un recuerdo constante de las raíces comunes, que presumidamente tenían quienes laboraban en la planta. El uso de esta simbología, junto a declaraciones que afirmaban el orgullo cultural y nacional puertorriqueño, contribuyó a generar un sentido de pertenencia y un punto de referencia común. Su uso en campañas de premiación y promoción de la calidad pretendían estimular acciones que sirvieron para tipificar la excelencia, la inventiva y la laboriosidad del puertorriqueño/a.

El uso de la simbología indígena nutrió también el ambiente rutinario de la producción manufacturera con un simbolismo trascendente y una causa común. Sincretizaba el futuro, representado por la alta tecnología y la computadora con lo tradicional de la herencia cultural puertorriqueña. Estableció una conexión entre un futuro en cambio y en rápido movimiento, con un pasado cuya simbología ofrecía la estabilidad y la seguridad de raíces comunes y propósitos compartidos.

Las metáforas también sirvieron para expresar y manejar percepciones y críticas. Este era el caso con la metáfora de "los Dioses del Olimpo", utilizada por los empleados y empleadas para referirse a los miembros de la alta gerencia y el de "Zeus" para referirse al gerente general.

Atiza la curiosidad contestar la siguiente pregunta: ¿Por qué la selección de una metáfora pagana en una cultura católica? ¿Por qué no usar a Cristo y sus apóstoles como metáfora descriptiva? En la cultura católica, los apóstoles no son dioses, ni poseen poder personal; son más bien predicadores asociados a características como la humildad, el sacrificio y la bondad. Por el contrario, en el orden divino de la mitología griega, múltiples dioses poseen poderes propios y comparten el poder. Si bien es cierto que Zeus es un Dios supremo, él es primero entre iguales (*primus inter pares*). Lejos de estar caracterizados por las cualidades del apóstol, los Dioses del Olimpo conviven en medio de chismes, rencillas, celos y resentimientos. En el Olimpo, montaña lejana y apartada, los Dioses juegan caprichosamente con el destino de los humanos.

La metáfora de "los Dioses del Olimpo" comunica una visión de un mundo gerencial caracterizado por la intriga, la pugna y el celo, poblado con seres que actuaban arbitrariamente y con poca sensibilidad. La realidad organizacional representada por la metáfora era distinta a la esbozada en los pronunciamientos y en las comunicaciones oficiales. Contradecía la proclamada abolición de las distinciones de rango y la promoción de estructuras de participación, ya que describía un orden institucional caracterizado por la clara división entre los poderes y las prerrogativas de los Dioses (la alta gerencia) y los humanos (los empleados y empleadas).

La metáfora de los Dioses del Olimpo tenía el potencial de quebrar la noción que existía en *HiTech* de un grupo homogéneo y unido tras una causa común. Sin embargo, esto no ocurrió. Empleados, empleadas y gerentes la utilizaban en tono jocoso durante actividades sociales o en comentarios sobre alguna acción de la gerencia que podría parecer caprichosa, absurda o extraña. El manejo de la metáfora se ubicó en el contexto cultural puertorriqueño donde el humor y el "relajo" sirven como instrumentos para comunicar críticas y disentir y para discutir

diferencias en un modo que mantiene la relación de respeto entre figuras de autoridad y aquellos en puestos subalternos (Lauria, 1964).

Mediante su participación en la "broma", la gerencia reafirmó su identificación con "lo puertorriqueño". Demostró que era capaz de responder públicamente a la crítica sin ofenderse o perder "cara". Fortaleció de esta manera, su legitimidad como cuerpo rector de la empresa. Al adueñarse de la metáfora, evitó la división y la convirtió en un vehículo para afianzar los vínculos entre los distintos sectores de la comunidad laboral.

Por ser una compañía de alta tecnología, el ámbito de producción estaba sujeto a variaciones constantes. La cultura de *HiTech* resaltaba las cualidades individuales del empleado o empleada como los factores que permitían el manejo del cambio. Por ejemplo, al explicar sus éxitos, el gerente general hacía referencia a su "magia gerencial". Tener "magia" implicaba poseer poderes personales que les permitían afectar la conducta de otros seres humanos y lograr los resultados propuestos. Reflejaba el dominio de lo intuitivo y espontáneo sobre lo analítico y racional. Aquellas personas que sobresalían o eran admirados por la alta gerencia, poseían esa magia. Como psicólogo, se entendía que dominaba la "magia". Gerentes, empleados y empleadas me atribuían conocimientos que me permitían controlar la conducta de otros/as con quienes tenían dificultades. Algunas personas, abiertamente me indicaban que "tenía poderes".

Tener "poderes" formaba parte de una visión de mundo con ribetes mágicos que incluía la creencia en el espiritismo criollo. El espiritismo es una visión de mundo, que asume que la vida del ser humano está rodeada de espíritus y fuerzas anímicas que afectan su conducta. Como religión o filosofía de vida hace uso extenso del ritual y de la figura de la "mediaunidad", quien media entre el mundo de los seres humanos y el mundo espiritual, como vehículo para invocar el poder de fuerzas sobrenaturales.

Un incidente durante la época de crisis de la empresa, puso al relieve la fuerza de esta creencia dentro de la organización. Su protagonista principal fue el gerente de uno de los departamentos claves de la empresa. Le hizo saber a algunos de sus compañeros y compañeras de trabajo que era practicante del espiritismo y que poseía poderes de media unidad. Explicó la crisis de la

248 | ARTICULOS

organización, como el producto de trabajos espirituales maléficos e identificó como autores o cómplices de los mismos, a otros/as miembros de la alta gerencia. Su augurio cobró fuerza, cuando personas cercanas al gerente general y creyentes también en el espiritismo, le confirmaron la presencia de fuerzas espirituales adversas dentro de los confines de la compañía. Ante esta situación, un gerente se tomó la iniciativa de traer a la empresa a una mediaunidad que laboraba en el pueblo donde estaba ubicada la fábrica, para realizar un ritual de despojo.

El uso de este ritual por la gerencia fue una forma de manejar circunstancias que sentían fuera de control. Este episodio evidenció no sólo los contenidos "mágicos" que influían sobre la actividad gerencial sino también el grado en que se habían agudizado los conflictos entre distintos bandos en la empresa.

El conflicto abierto entre miembros de la alta gerencia aceleró la disolución del sentido de unidad laboral. Varios empleados y empleadas acusaron de traición a un grupo que denominaban la "coalición", entidad compuesta por tres de los miembros de la alta gerencia, vista hasta ese momento como una fuerza poderosa y temible dentro de la organización. Muchos empleados y empleadas la consideraban como un foco alternativo de poder en la planta que, en ocasiones, obstaculizaba los esfuerzos alegadamente democratizantes del gerente general. Le imputaban al grupo, haberle escondido información importante al gerente general para proteger intereses propios y haber tomado decisiones que habían agudizado los problemas en la producción. Por su lado, el gerente general en varias reuniones conmigo, acusó a varios miembros de la "coalición" de deslealtad e incompetencia, e intentó establecer alianzas con miembros de la gerencia intermedia para neutralizar su fuerza.

La lucha interna dentro de la alta gerencia tuvo repercusiones importantes en el sistema social de la planta. Debilitó la imagen de los "dioses" e hizo sus defectos visibles. En la planta, empleados y empleadas comentaban que la gerencia había perdido su "magia" y que sus acciones estaban conduciéndolos "derechito al desastre".

No empecé los rituales "mágicos", las acciones de la gerencia por corregir la situación y la invocación al esfuerzo colectivo, los problemas continuaron. La desesperanza y los augurios de

desastre aumentaron entre empleados y empleadas. La empresa se sumergió en una crisis de fe que produjo un cuestionamiento profundo de su simbología y de su liderato. Fue a su liderato y no a las condiciones del mercado o las malas decisiones estratégicas de la empresa matriz, al que gran parte de los empleados y empleadas culpó por los problemas que afectaban la organización.

Este cuestionamiento generó una apertura para nuevas posibilidades de acción que culminaron en un acto que en tiempos anteriores hubiese significado alta traición. Varios gerentes e integrantes del grupo profesional técnico establecieron alianzas con sectores corporativos y suplieron información confidencial que se utilizó para destituir al gerente general.

La destitución del gerente general trajo una estela de consecuencias que trastocó los fundamentos del mundo simbólico en la organización. La nueva gerencia minimizó las diferencias nacionales y étnicas y abandonó el tema de "lo puertorriqueño" como elemento unificador. Aunque los salones retuvieron sus nombres indígenas, la simbología taína desapareció de las actividades oficiales de la empresa. Se contempló vender el Cemí que adornaba la entrada de la planta. Tres cuartas partes de los miembros de la alta gerencia renunciaron en un espacio de seis meses. Sus sustitutos/as, gerentes estadounidenses o hispanos/as residentes en los Estados Unidos, fueron en su mayoría personas desvinculadas de las tradiciones culturales puertorriqueñas que desconocían la simbología desarrollada en la empresa.

Las grandes visiones, los pronunciamientos culturales y la imaginería arquetipal fueron sustituidas por una simbología de índole tecnocrática que respondía a los referentes culturales y profesionales de la nueva gerencia. Estos anunciaron los nuevos tiempos bajo el lema "lo que no se puede medir no existe". Promovieron de esta forma una nueva visión positivista fundamentada en los sistemas de control numérico, los procedimientos administrativos y en la gerencia "científica".

La nueva gerencia eliminó las pretensiones autónomas y enfatizó la importancia de ser un "buen ciudadano corporativo", lema que simbolizaba la necesidad imperiosa de integrarse plenamente a la cultura corporativa de la multinacional mediante la respuesta rápida y favorable a las instrucciones y pedidos de la gerencia corporativa.

A mediados del séptimo año de operaciones (momento en que terminó mi relación con la empresa y la investigación de campo) ya habían desaparecido en su gran mayoría, los contenidos simbólicos principales de la época anterior. Desaparecieron del léxico popular las referencias a los Dioses del Olimpo o la "magia" gerencial. El uso de apodos también quedó proscrito por la nueva gerencia. Mientras algunos empleados y empleadas contaban relatos de los "viejos tiempos" con cierta añoranza, dicha referencia no tenía impacto significativo en las operaciones o en la vivencia diaria de la comunidad. Tal referencia no pasaba de ser más que un recuerdo nostálgico de otro tiempo histórico, que había pasado para siempre en la compañía.

### CONCLUSION

El relato de *HiTech* ilustra el papel central que juega la simbología en la cultura y el funcionamiento de una empresa. Ejemplifica la forma en la que los símbolos y las metáforas operan como un esquema cognoscitivo que estructura percepciones, organiza e interpreta el "dato" social e influye sobre la conducta. En el caso de *HiTech*, la importancia de las distinciones étnicas, las referencias a las "mafias" corporativas, la metáfora del Olimpo y las creencias mágicas y espiritistas, entre otros elementos simbólicos, representaron una entre múltiples opciones de organización del mundo social. Esta opción, fungió como un referente poderoso para interpretar y darle coherencia y sentido a los hechos sociales.

Una sola simbología no puede incorporar o expresar la totalidad de la experiencia de un individuo o una comunidad. Existen siempre narrativas alternas que ofrecen modos alternos de estructurar y reestructurar la experiencia humana (White & Epston, 1990). En *HiTech* existían otras opciones para explicar el éxito y el fracaso de la empresa o de un individuo o para dramatizar el papel que jugaba la gerencia en la empresa. No todos los empleados y empleadas participaban de la simbología dominante, ni todos/as compartían la misma fe en lo mágico y lo intuitivo. Existía, por ejemplo, un sector de la población profesional que abogaba por una gerencia más "científica" y por

procedimientos y esquemas gerenciales mas "ordenados". Resentían el uso de apodos para tipificar al empleado o empleada y la broma y el chiste como herramienta de administración.

Sin embargo, esta visión tecnocrática no fue la ideología que dominó las prácticas administrativa durante los primeros seis años de la empresa. Por el contrario, lo técnico estaba enmarcado en un universo intuitivo y metafórico que gobernó y contextualizó su uso.

Durante esos años, se acogió esa visión de mundo. Las conversaciones en los pasillos, los intercambios personales, las anécdotas y chistes reforzaban el universo simbólico descrito. Aquellas personas que promovían nociones tecnocráticas asociadas a la gerencia científica, eran una minoría que era objeto de burlas, a la cual se le tipificaba con apodos negativos.

La simbología que dominó y reguló la vida de *HiTech* durante sus primeros seis años de operaciones, representó elementos importantes de la vivencia diaria e histórica de quienes trabajaban en la empresa, a la vez que respondía a referentes culturales y psicológicos comunes. Esa conexión con elementos profundos de la psicología de los empleados y empleadas y de su convivencia diaria facilitó la producción de un rico acervo de construcciones simbólicas que legitimaron, organizaron y explicaron el orden organizacional.

Dicha simbología ayudó a legitimar un orden social con sus prerrogativas y deberes, sus potencialidades y limitaciones y su estructura de poder. Así mismo, representó una línea de demarcación entre los poderes de la entidad corporativa y los de la subsidiaria local. Desde un lado de esa línea el poder de la corporación era ambiguo y sujeto a debate, desde el otro, era absoluto y total.

Esta simbología fortaleció y, a su vez, fue fortalecida por los éxitos de la empresa. El aumento de ganancias, el reclutamiento de cientos de nuevos empleados y empleadas, la capacidad para actuar exitosamente al margen de las instrucciones y las estipulaciones corporativas y el creciente sentido de solidaridad laboral ante el extranjero/a, significaron para los empleados y empleadas lo acertado del curso trazado por sus líderes. También, confirmó la pertinencia de la simbología y el poder de sus explicaciones.

Dicha simbología perdió vigencia cuando fue incapaz de manejar la complejidad y atenuar la incertidumbre que se desató durante el sexto año de las operaciones. La crisis de fe en los viejos símbolos y el cuestionamiento en la eficacia de la gerencia que los representaba, permitió que una ideología orientada hacia lo técnico, surgiera como respuesta simbólica alterna. La sustitución de la gerencia nativa por un nuevo liderato con otros referentes culturales y psicológicos, erradicó también las bases de poder en el orden institucional que protegía y fortalecía el antiguo esquema simbólico.

La historia de *HiTech* ilustra, como la vigencia de una simbología organizacional está sujeta a factores complejos que inciden sobre el ambiente laboral. Por un lado, depende de su relación con los referentes psicológicos y culturales de los miembros de una empresa. Por otro, se ve afectada por las dinámicas sociales y luchas de poder que se desarrollan en su seno. Además, cambios ajenos a ella, particularmente en lo económico, político y lo social, pueden trastocarla y transformarla radicalmente.

*HiTech* es un ejemplo dramático de un proceso en el que una simbología rica en significados y contenidos desaparece ante los embates de nuevas realidades sociales. La empresa formaba parte de un tablero internacional gigantesco, en el cual se debatían las fuerzas ciegas del mercado globalizado y las estrategias corporativas. Su simbología cedió, ante los embates de este mundo que no controlaba y en el que poco podía influir. Su desenlace final no fue muy diferente al de aquellas cosmologías ricas en imágenes arquetipales que estructuraban la vida de nuestros antepasados/as indígenas. Irónicamente, la simbología taína que enriqueció a *HiTech* y que formó parte de su identidad particular, sirvió de presagio para su destino final. Sucumbió al igual que el/la indio Taíno puertorriqueño, ante las fuerzas poderosas de una Nueva Conquista.

#### Referencias

- Ackerman, M. (1994). Metaphors along the information highway. *Proceedings of the symposium on directions and impact of advanced computing*. [En línea] [www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/94b10/diac\\_final.html](http://www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/94b10/diac_final.html). Accesado el 27 de marzo de 2002.



## SIMBOLO Y METAFORA EN LA ORGANIZACION MODERNA

- Barry, D. (1996). Artful Inquiry. *Qualitative Inquiry*, 4, 411-438.
- Basten, F.M.R.C. (2001). The role of metaphor in (re)producing organizational culture. *Advances in Developing Human Resources*, 3, 344-354.
- Bolman, L., & Deal, T. (1997). *Reframing organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cassirer, E. (1944). *An essay on man*. New Haven, Conn: Yale University Press.
- Cohen, A. (1976). *Two dimensional man: An essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Conklin, H. (1976). Ethnography. En D.L. Sills (Ed.) *International encyclopedia of the social sciences*, 5 (págs. 115-208) New York, NY: Free Press.
- Jung, C. (1982). *Man and his symbols*. New York, NY: Dell Publishing.
- Lackoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lauria, A. (1964). Respeto, relaño, and interpersonal relations in Puerto Rico. *Anthropological Quarterly*, 38, 53-67.
- Lissack, M. (1997). Mind your metaphors: Lessons from complexity science. *Long Range Planning*, 2, 294-298.
- Morgan, M. (1997). *Images of organization*. Newberry Park, CA: Sage.
- Owen Jones, M. (1996). *Studying organizational symbolism*. Newberry Park, CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, Mass: Pitman.
- Trice, H., & Beyer, M. (1985). Using six organizational rites to change culture. En R. Kilman, M. Saxton, & R. Serpa (Eds.) *Gaining control of corporate culture*. (págs. 400-420) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van Mannen, J. (1983) (Ed.). *Qualitative methodology*. Newberry Park, CA: Sage.
- White, M., & Epston D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York, NY: W.W. Norton.